

# El desarrollo de audiencias jóvenes en el género cultural ópera. Reflexiones en torno a la programación

## Development of young opera Audiences. Reflections on the role of the artistic program

MACARENA CUENCA<sup>1</sup>

*Universidad de Deusto (España)*

*Recibido el 7 de agosto de 2014, aceptado el 7 de enero de 2015*

*Publicado online el 27 de mayo de 2015*

Nº de clasificación JEL: Z11, M31

DOI: 10.5295/cdg.140492mc

### **Resumen:**

*En los últimos años, el desarrollo de audiencias se ha convertido en uno de los temas de mayor importancia y actualidad dentro sector cultural. El caso concreto de la ópera constituye uno de los ejemplos más extremos, dado que se trata del género más caro de todas las artes escénicas y que, además, cuenta con un público muy minoritario y muy envejecido. En este artículo reflexionamos sobre el desarrollo de audiencias jóvenes. En concreto, el objetivo consiste en identificar qué tipo de iniciativas relativas a la programación están llevando a cabo los teatros de ópera europeos para llegar a públicos infantiles y juveniles. La metodología se fundamenta en una revisión de la literatura científica sobre el tema objeto de estudio y un contraste empírico cualitativo, que se apoya en dos técnicas distintas: el análisis de contenido y la entrevista en profundidad. El estudio ratifica que la reducción de la edad media del público, incorporando audiencias más jóvenes, es una prioridad para los teatros de ópera, ya que se considera un factor clave para su sostenibilidad futura. Sin embargo, así como en el caso del público infantil, la estrategia a seguir parece clara, no ocurre lo mismo en el caso del público adolescente y juvenil.*

### **Palabras clave:**

*Audiencias, ópera, jóvenes, programación.*

### **Abstract:**

*In recent years, audience development has become one of the most important issues and current affairs within the cultural sector. The specific case of opera is one of the most extreme examples, since it is the most expensive genre of all the performing arts and also has a minority and very aged audience. In this paper we reflect on the development of young opera audiences. Specifically, the aim is to identify what type of initiatives relating to the artistic content are pursuing European opera houses to reach children, teenagers and young people in general.*

---

<sup>1</sup> Deusto Business School, Departamento de Estrategia y Sistemas de Información, Hermanos Aguirre 2, 48014 Bilbao (España). macarena.cuenca@deusto.es

*The methodology is based on a review of the scientific literature on the topic under study and an empirical qualitative research, relying on two different techniques: content analysis and in-depth interviews. The study confirms that the reduction of the average age of the audience by incorporating younger audiences is a priority for opera houses as it is considered a key factor for their future sustainability. However, just as in the case of children the strategy to follow seems to be clear, this is not so evident in the case of youngsters.*

**Keywords:**

*Audiences, opera, young people, artistic program.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el desarrollo de audiencias se ha convertido en uno de los temas de mayor importancia y actualidad dentro del sector cultural. Tanto es así que la Comisión Europea no ha dudado en incorporarlo como una parte fundamental de su Programa Europa Creativa para el horizonte 2014-2020 (European Commission 2012). La presente coyuntura europea, en la que España es uno de los países más afectados, ha contribuido aún más, si cabe, a señalar la importancia del tema. En nuestro país, la crisis económica está sacudiendo fuertemente al sector cultural, que no sólo está sufriendo graves recortes en las ayudas públicas recibidas, sino que también ha pasado de tributar de un tipo de IVA reducido del 8% a otro tipo general del 21% desde el pasado 1 de septiembre de 2012. El caso concreto de la ópera constituye uno de los ejemplos más extremos, dado que se trata del género más caro de todas las artes escénicas y que, además, cuenta con un público muy minoritario y muy envejecido.

Dada la actualidad y relevancia del tema, en este artículo reflexionamos sobre el desarrollo de audiencias jóvenes, centrándonos en el ámbito de la programación artística. En concreto, el objetivo consiste en identificar qué tipo de iniciativas relativas a la programación, están llevando a cabo los teatros de ópera europeos para llegar a públicos infantiles y juveniles. Tras sentar las bases teóricas, el artículo presenta la metodología utilizada y los resultados de la investigación, así como la discusión y las conclusiones que de ellos se derivan.

## 2. MARCO TEÓRICO

Dado que la investigación se centra en el tema específico de la programación de ópera, resulta necesario sentar las bases teóricas en torno a este aspecto. Sin embargo, previamente, consideramos relevante realizar dos reflexiones adicionales: la primera en torno al público de la ópera y la segunda en torno al debate sobre el equilibrio entre el enfoque producto y el enfoque mercado en el sector de las artes.

### 2.1. El público de la ópera

En España, la última Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales revelaba en el año 2011 (España. Ministerio de Cultura 2011), que tan sólo un 2,6% de la población había asistido a la ópera en el año anterior a la realización de la encuesta. Este dato contrasta especialmente con los datos de asistencia al teatro (19%), pero también se encuentra por debajo de la asistencia a conciertos de música clásica (7,7%) o a los espectáculos de danza/ballet (6,1%) (España. Ministerio de Cultura 2011). Lo mismo ocurre en Europa (Directorate-General for Education and Culture 2013).

Pero, además de tratarse de un público minoritario, un problema adicional es que dicho público tiene una edad media muy elevada. En las estadísticas españolas podemos comprobar cómo las personas menores de 55 años se encuentran infrarrepresentadas dentro del colectivo de asistentes a la ópera, mientras que los mayores de 55 están sobrerrepresentados (España. Ministerio de Cultura 2011). No existen datos oficiales publicados sobre la edad

media de los asistentes a la ópera, de manera que son los propios teatros quienes llevan a cabo sus estudios. Así, en Bilbao, ABAO<sup>2</sup> detectaba en el año 2011 que el 60% de sus socios era mayor de 60 años (ABAO 2011).

A nivel internacional, Agid y Tarondeau (2011), que realizan un estudio comparativo sobre la gestión de los teatros de ópera, afirman que ésta se suele situar en casi todos los países entre los 50 y 60 años. En Alemania, por ejemplo, Reuband (2009) señala que la edad media del público de la ópera alemán aumentó 10 años entre 1979 y 2004, un envejecimiento mayor que el de la población en general. Esta situación ha llevado a los teatros a realizar grandes esfuerzos por rejuvenecer su público en los últimos años. Agid y Tarondeau (2010) señalan algunos ejemplos: Opéra National de Paris redujo la edad media de su público de 52 a 46 entre 2004 y 2009 y Grand Théâtre de Genève la redujo de 63 a 55 entre 2001 y 2009. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer. En Francia, que es uno de los países que más ha trabajado en rejuvenecer su público de la ópera, todavía los mayores de 55 años siguen estando sobrerrepresentados (133%) (Doublet 2003).

En relación al público joven de la ópera, en España no hay estudios específicos, más allá de la información recogida en la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales (España. Ministerio de Cultura 2011). Sin embargo, sí existen referencias relativas a los públicos culturales en general. En concreto, Quero (2013, p.153) presenta una investigación realizada con jóvenes universitarios andaluces en la que concluye que “la asistencia a actividades culturales está marcada por un escaso consumo generalizado”. Tan solo una minoría de estudiantes universitarios consume con asiduidad alguna actividad cultural, una tendencia que es común al resto de la población. Este estudio señala que la actividad más apreciada y consumida entre los jóvenes universitarios andaluces son los conciertos de pop-rock y la segunda, aunque a gran distancia de la primera, el teatro. La ópera, sin embargo, ni siquiera aparecía entre las actividades mencionadas.

A nivel europeo podemos encontrar referencias adicionales. Así, en el año 2004, la Universidad de Económicas de Bratislava y el Teatro Nacional Eslovaco de Bratislava, decidieron llevar a cabo un estudio entre los estudiantes universitarios de su ciudad para analizar, entre otros aspectos, su interés y participación en la ópera, así como las motivaciones que impulsaban a los asistentes y las barreras que frenaban a los no asistentes (Tajtáková et al. 2005). Según este estudio, para los estudiantes, los motivos más importantes para asistir a la ópera eran el deseo de experimentar un espectáculo en vivo, el de presenciar una obra en particular, el interés general en el género o para salir con amigos y familia. En relación a las barreras percibidas por los no asistentes, las principales identificadas fueron el miedo a aburrirse, la falta de conocimiento de ópera y la falta de interés en el género por parte de las personas de su entorno cercano. La investigación también indagó sobre las expectativas de los estudiantes en relación a la ópera y las cuatro más votadas por orden de importancia fueron las emociones, la atmósfera del lugar o evento, la voluntad de ampliar sus propias alternativas culturales y la relajación. Por último, el estudio no desveló diferencias significativas entre estudiantes de distintas disciplinas.

También Saint-Cyr (2003, 2005) trabaja el acercamiento de los jóvenes a la ópera. Esta autora afirma que los motivos que principalmente frenan a este colectivo son: la dificultad de apropiarse de un arte “reservado solamente a los conocedores” del mismo; la falta de

---

<sup>2</sup> ABAO: Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera

información especialmente referida tanto a la necesidad de facilitar ciertas claves de decodificación que simplifiquen la comprensión como a la difusión y los elevados precios de las localidades. Sin embargo, Saint-Cyr (2005) es optimista y defiende que todos estos obstáculos pueden ser gestionados por los equipos pedagógicos de las organizaciones operísticas.

En la misma línea, Bărbulescu (2011) identifica algunos de los clichés más comúnmente asociados a la imagen de un teatro de ópera, que para esta autora son: elitismo y códigos formales; público de edad elevada; género anticuado y aburrido; género difícil de comprender y precio elevado de las entradas. Para esta autora, estas ideas son los valores asociados a la ópera y propone que las organizaciones traten de erradicarlos a través de acciones de comunicación o de relaciones públicas que fomenten los valores opuestos. En España, Sellas y Colomer (2009) también afirman que las artes escénicas en general son percibidas como actividades tediosas, aburridas, formales, serias, demasiado largas y difíciles de entender.

Tras haber reflexionado sobre el público de la ópera, repasamos a continuación el vivo debate existente en torno al equilibrio entre el enfoque producto y el enfoque mercado en el sector de las artes.

## **2.2. El difícil equilibrio entre el enfoque producto y el enfoque mercado en el sector de las artes**

Según Colbert y Cuadrado (2003), a diferencia del marketing tradicional, donde el punto de partida es el mercado, en el modelo de marketing para las artes y la cultura el punto de partida es el producto y su destino es el mercado. La organización parte de los procesos creativos internos y explora qué mercados pueden estar interesados, definiendo posteriormente, los restantes elementos del marketing mix. El origen de esta diferencia de enfoques no es arbitrario, sino que está muy relacionada con la definición de objetivos de las organizaciones. Para las empresas comerciales con ánimo de lucro, la rentabilidad económica constituye un objetivo primordial. Por ello, intentan alcanzar la satisfacción de sus clientes por encima de todo. Basándose en el enfoque marketing, tratan de conocer primero las necesidades de los consumidores y, posteriormente, configuran una oferta que se adecúe a las mismas. En el momento en el que los consumidores pierdan interés y dejen de comprar el producto o servicio ofertado, éste no tendrá razón de ser y desaparecerá del mercado. Sin embargo, en el caso de las entidades culturales sin ánimo de lucro, entre las que se encuentran las organizaciones de ópera, la situación es bien distinta. En este caso, el objetivo de rentabilidad pierde importancia (lo cual no significa que no sea necesario optimizar los recursos existentes), a favor de los objetivos artísticos. Como señala Kolb (2000), una entidad cultural no puede cambiar un producto artístico para adaptarse a su mercado, sino que debe permanecer fiel a la visión del artista. Por otro lado Kotler y Scheff (2004, p.40) afirman que “si el propósito del arte es ampliar la experiencia humana, el artista puede no tener más remedio que someter al público a un incómodo periodo de sensibilización antes de que éste se adapte a las nuevas perspectivas”. Como explicitan Mokwa et al. (1980), el marketing no trata de decirle a un artista cómo crear una obra, sino de encajar sus creaciones e interpretaciones con una audiencia adecuada.

Aún siendo cierto todo lo anterior, esto no quiere decir que las organizaciones de ópera vivan de espaldas al público. Kotler y Scheff (2004), por ejemplo, defienden un equilibrio entre ambos enfoques. En este sentido, Kolb (2000) señala que para el consumidor cultural (en nuestro caso, el espectador) el producto no se limita sólo al producto artístico (en nuestro caso, la función de ópera), sino que incluye toda la experiencia completa, que, a su vez, puede adquirir diversas vertientes: ser el entretenimiento de una noche, una experiencia de aprendizaje, una experiencia social o un ritual anual, entre otras. Para tender a un enfoque marketing, la organización puede, según esta autora, adaptarse a los distintos segmentos de espectadores modificando el modo en que el producto cultural es comunicado y en definitiva todo aquello que lo rodea.

En general, las alusiones a la modificación del producto principal, es decir, la programación, son muy tímidas. Hill et al. (2000) se refieren también a la búsqueda de un equilibrio en este aspecto y lo denominan equilibrio entre la excelencia y la accesibilidad. También Diggle (1994, p.23) aboga por un equilibrio en la programación y lo expresa así: “El arte de programar para una organización cultural está basado en el conocimiento del público, de lo que quiere ahora y de lo que se le puede llegar a convencer que quiera en un futuro y relacionando ambas percepciones, obtendremos lo que la organización es capaz de ofertar”.

### **2.3. La programación de ópera**

Tras haber reflexionado sobre la cuestión del equilibrio entre el enfoque producto y el enfoque mercado, nos centramos a continuación en la programación de ópera. Las tareas de programación están bajo la responsabilidad del director artístico de la entidad y los criterios de selección de los diferentes títulos de ópera estarán en consonancia con el proyecto y los objetivos artísticos de la misma. Campos (2010) defiende que un teatro de ópera debe ser coherente con su entorno y debe buscar respuestas a las preguntas del ciudadano de hoy y autores como Kotler y Scheff (2004) valoran muy positivamente la programación temática y aquella que tiene en cuenta a la comunidad local.

En el caso de los teatros de ópera, tal y como indican Agid y Tarondeau (2010), las decisiones de programación son decisiones estratégicas que se enmarcan en un horizonte de largo plazo, que puede abarcar aproximadamente alrededor de cinco años. Esto significa que el riesgo asociado al proceso de programación es elevado, dado que los recursos se comprometen varias temporadas por adelantado sin saber aún cómo se financiará la temporada sobre la que se está decidiendo.

Por otro lado, es un hecho que la demanda varía en función del contenido de la programación. Así, por ejemplo, Towse (2005) mantiene que mientras las óperas de repertorio<sup>3</sup> no suelen tener problemas de público, la audiencia cae drásticamente en el caso de la ópera moderna, incluso aunque se establezcan precios de entradas reducidos. Los abonos de temporada juegan un papel importante en la subvención de este tipo de títulos. Así, cuando se

---

<sup>3</sup> La ópera del siglo XIX vivió un inusitado esplendor y determinados títulos quedaron consagrados, configurando lo que hoy todavía se llama “el repertorio”. El repertorio está constituido por una serie de óperas muy populares, que son muy frecuentes en cualquier teatro de ópera de todo el mundo y que generan ingresos con bastante seguridad (Towse, 2005).

suscriben abonos para una temporada completa, se paga por un paquete que incluye un repertorio mixto y pueden producirse subvenciones cruzadas desde las óperas populares a las menos populares. Esto ocurre, con pequeñas variaciones, en todos los teatros de ópera del mundo. Agid y Tarondeau (2010) señalan que se puede observar una fuerte concentración en torno a las óperas más populares a nivel global. De hecho, más del 50% de las óperas representadas en el mundo corresponden únicamente los siguientes cuatro compositores: Mozart, Verdi, Puccini y Wagner. La programación es, por tanto, bastante homogénea a nivel global y esto tiene un efecto en el mercado laboral de cantantes, también global. Towse (2005) pone de manifiesto que la demanda de los cantantes es una demanda derivada, ya que la frecuencia con la que se representa un repertorio determina la demanda de los cantantes principales. Así, es lógico que los cantantes autónomos, que deben financiarse su propio aprendizaje, tiendan a ofrecer papeles pertenecientes a óperas que se representan de un modo estándar, lo que hace más difícil y caro contratar cantantes para papeles ajenos al repertorio habitual. Todo forma parte de un círculo que se retroalimenta.

Además de la popularidad de los diferentes títulos de ópera, otro criterio adicional para decidir la programación es el coste de cada una de las producciones de la temporada. Tal y como indica Towse (2005), algunas óperas son más caras de producir que otras porque exigen mayor número de cantantes protagonistas o roles poco frecuentes, mayores coros, escenarios o iluminación más complejos, instrumentación o efectos poco habituales, etc.

Tal y como apuntábamos en líneas anteriores, una programación equilibrada a lo largo de una temporada de ópera puede ayudar a que los ingresos procedentes de los títulos más populares ayuden al teatro a asumir riesgos programando otros títulos menos conocidos. Según Agid y Tarondeau (2010) esto resulta en una fórmula de programación tácita y no escrita, pero que se suele cumplir. Estos autores dividen los títulos de ópera en tres grandes grupos: los “clásicos”, los posibles y las rarezas y explican que la proporción habitual dentro de una temporada suele ser del 50-30-20 respectivamente. Esta distribución media les sirve como criterio para catalogar un teatro como más convencional o más innovador. Así, si una casa de ópera programa más del 50% de clásicos la consideran convencional y en caso contrario, innovadora. Agid y Tarondeau (2010, 2011) realizaron un análisis de la programación de la temporada 2006-2007 de 80 teatros (fundamentalmente europeos y estadounidenses) y concluyeron que los títulos “clásicos” o más representados eran en aquel entonces los siguientes:

Tabla 1

Los títulos de ópera “clásicos” o más representados

La Traviata	La flauta mágica	L’elisir d’amore	Cavalleria rusticana
Tosca	Rigoletto	Gianni Schicchi	Fidelio
Don Giovanni	El murciélago	Los cuentos de Hoffmann	Jenufa
Carmen	Lucia di Lammermoor	El caballero de la rosa	Tristan e Isolda
Madame Butterfly	Aida	Il trovatore	Falstaff
Las bodas de Fígaro	Turandot	Un ballo in maschera	Hansel y Gretel
El barbero de Sevilla	Eugène Onegin	El rapto del serrallo	Il Tabarro
Così fan tutte	Simon Boccanegra	Tannhäuser	La clemenza di Tito
La Bohème	Nabucco	Faust	La reina de espadas
			Lohengrin

Nota de los autores: En orden descendente según el número de veces representados

Fuente: Agid y Tarondeau (2010, p.21).

En lo referente a la programación de ópera dirigida a los segmentos más jóvenes, Reseo<sup>4</sup> (2013) afirma que un número creciente de organizaciones de ópera están recurriendo a las producciones para el público joven como una forma de atraer al público a la ópera a una edad temprana. Según esta organización, este tipo de producciones no constituyen únicamente una fórmula de marketing, sino que están creando todo un género propio, que experimenta con nuevos temas, con la tonalidad y con la imaginación para crear aventuras a través del arte. Sin embargo, a pesar del creciente éxito de este producto, éste sufre una falta de visibilidad importante. Precisamente, por esta razón Reseo publica *Amaze Me*, una selección de las mejores producciones de ópera dirigidas al público joven.

Este tipo de producciones consisten en títulos de ópera adaptados o compuestos expresamente para el público infantil y/o juvenil (Agid y Tarondeau 2010; Reseo 2013). Suelen durar en torno a una hora y utilizan recursos para facilitar la comprensión del público (idioma local<sup>5</sup>,

<sup>4</sup> “RESEO – European Network for Opera and Dance Education” es una organización paraguas que agrupa a los departamentos educativos de organizaciones de ópera y danza europeos. Fue creada en 1996 y tiene su sede en Bruselas.

<sup>5</sup> En el caso de las producciones habituales para adultos, las óperas se representan en su idioma original. A pesar de la existencia de los sobretítulos, el idioma constituye una barrera adicional a la comprensión, que algunos teatros de ópera tratan de salvar. Así, tal y como indica Mortier (2010) organizaciones como la English National Opera en Londres o la Volksoper de Viena permiten al público descubrir las grandes óperas del repertorio en su lengua materna. En España esto no es una práctica habitual.



vocabulario sencillo, etc.), así como para llamar su atención (decorados y vestuarios llamativos, alguna anécdota graciosa, etc.). Normalmente, llevan asociada una guía didáctica para que los profesores puedan trabajar la obra con sus alumnos con anterioridad a la excursión al teatro. Cada vez es más habitual que las organizaciones de ópera cuenten con dos temporadas, una de adultos y otra dirigida al público infantil y juvenil.

Reseo (2009) llevó a cabo un estudio en el año 2009 sobre las producciones para públicos jóvenes que se estaban llevando a cabo en aquel momento en Europa. El 93% de las organizaciones de ópera y danza que respondieron a la encuesta contaban con producciones para jóvenes dentro de su programación y, en el 79% de ellas, los departamentos educativos habían estado involucrados en su proceso de producción. Según este estudio, la mayoría de las producciones se dirigen a niños en edad escolar y a adolescentes y todavía muy pocas a niños menores de tres años. Por otro lado, parece ser que la mayoría de las organizaciones tratan de llegar a los centros educativos, pero también, cada vez más, se acusa una tendencia de desarrollo del público familiar. El estudio concluye que este tipo de producciones se están imponiendo con fuerza en los teatros europeos.

Tras haber sentado las bases teóricas, abordamos a continuación la descripción de la metodología utilizada para la elaboración de nuestra investigación.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el trabajo de campo se fundamenta un contraste empírico cualitativo, que se apoya en dos técnicas distintas: el análisis de contenido y la entrevista en profundidad.

Para el análisis de contenido, hemos utilizado el muestreo por juicio, que se trata de una forma de muestreo por conveniencia, en la que los elementos de población se seleccionan según el juicio del investigador, quien empleando su experiencia, elige los elementos que se incluirán en la muestra porque cree que son representativos de la población de interés (Malhotra 2004). En nuestro caso, la selección de los países representados en la muestra se ha fundamentado en incluir aquellos que cuentan con una fuerte actividad lírica y con teatros competitivos. Por otro lado, la selección de las organizaciones se ha basado en el tipo de políticas que dichas organizaciones están siguiendo. Así, hemos procedido a contactar con aquellas entidades más activas en cuanto a interés por captar y atender nuevos públicos. Finalmente, las organizaciones de ópera europeas seleccionadas, han sido las 15 siguientes: Wiener Staatsoper (Viena); La Monnaie / De Munt (Bruselas); Royal Danish Opera (Copenhague); Finnish National Opera (Helsinki); Opéra national de Paris (París); Opéra National de Lyon (Lyon); Staatsoper Hamburg (Hamburgo); Teatro alla Scala (Milán); De Nederlandse Opera (Ámsterdam); ABAO (Bilbao); Teatro Real de Madrid (Madrid); Gran Teatre del Liceu (Barcelona); Opernhaus Zürich (Zúrich); Opera North (Leeds); Royal Opera House (Londres).

De cada una de estas organizaciones, hemos analizado la información contenida en sus páginas web oficiales, así como en documentación adicional obtenida con la ayuda de una ficha de contenidos especialmente diseñada y pre-testeada para esta investigación. Toda la recogida de información se ha realizado durante la temporada 2010-2011.

Dado que los resultados que en este artículo se presentan se enmarcan dentro de una investigación más amplia, la ficha de contenidos construida al efecto consta de múltiples categorías y subcategorías. En la Tabla 2 que aparece a continuación expondremos únicamente la parte de la ficha relativa a la categoría “Estrategias de marketing” y sub-categoría “Estrategias de producto”, que es lo que afecta a los resultados aquí recogidos.

Tabla 2

**Categorías y sub-categorías definidas para la ficha de contenidos**

<b>Categoría</b>	<b>Sub-categoría 1</b>	<b>Sub-categoría 2</b>	<b>Sub-categoría 3</b>	<b>Nº ítems asociados</b>
Estrategias de marketing	Estrategias de producto	Programación de ópera 10-11	No aplica	11
		Temporada joven 10-11	No aplica	10
		Estrategias colaborativas	Colaboraciones en su ciudad	5
			Colaboraciones internacionales	2
			Otros tipos de colaboraciones	1
		Productos periféricos del teatro	No aplica	9
		Productos periféricos de la organización de ópera	No aplica	4
		Otros aspectos	No aplica	1

*Fuente:* Elaboración propia.

La ficha acumula los datos observables para cada uno de los ítems de las diferentes categorías. Así, por ejemplo, para la subcategoría “Temporada joven 10-11” uno de los ítems recoge, para cada una de las organizaciones analizadas, si existe o no una temporada específica para el público joven. Por el contrario, las entrevistas en profundidad se centran en un aspecto mucho más subjetivo y complementario: las opiniones de los propios directores artísticos, responsables de la programación. En este caso, la muestra se ha reducido a los directores artísticos de las organizaciones de ópera españolas que han formado parte de nuestra muestra del análisis de contenido realizado: Gerard Mortier (Teatro Real, Madrid); Joan Matabosch (Gran Teatro del Liceo, Barcelona) y Jon Paul Laka (ABAO, Bilbao). Las entrevistas se realizaron entre los meses de junio y septiembre de 2011 en los lugares de trabajo de los directores artísticos entrevistados, en Madrid, Barcelona y Bilbao, respectivamente. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad para poder realizar posteriormente una correcta labor de análisis e interpretación de los datos.

A continuación, entramos ya en la descripción de los resultados encontrados. En primer lugar nos referiremos a los hallazgos obtenidos a partir del análisis de contenidos y en segundo lugar a aquellos derivados de las entrevistas en profundidad.

## 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO

Los resultados del análisis de contenido que presentamos a continuación se dividen en tres apartados. El primer apartado dedicado a la temporada de ópera y a la indagación acerca de los criterios de programación de la misma. Los dos apartados restantes se centran en el público infantil y juvenil, respectivamente.

### 4.1. La temporada de ópera

En primer lugar, hemos indagado acerca de los criterios de programación de las organizaciones de nuestra muestra. Para ello, hemos buscado en las páginas web referencias explícitas a los criterios de programación de los teatros. Sin embargo, las alusiones a los mismos no son demasiado frecuentes, al menos con explicaciones detalladas. Es frecuente encontrar referencias que, de manera general, se refieren a la variedad de la programación o al equilibrio entre obras más y menos populares. El Gran Teatre del Liceu, por ejemplo, es una de las organizaciones que expone su proyecto artístico en la web. Así, podemos destacar las siguientes afirmaciones:

(...) Hay que mantener (...) el equilibrio entre dos criterios básicos: la presencia de obras y autores nuevos, que aporten un panorama lo más completo posible del arte de la ópera, y la del gran repertorio, que goza de una gran tradición y de una alta valoración del público.

(...) Debemos alternar producciones literales con otras innovadoras para garantizar la pluralidad de la oferta que debe atender a un público, afortunadamente, muy diverso.

(Liceu 2014).

Royal Opera House explica en su página web cómo desde el año 2001 y hasta el 2012 contaba con dos organizaciones: The Royal Opera, responsable de la temporada de ópera tradicional y ROH2, enfocada a las propuestas más innovadoras. The Royal Opera gestionaba las óperas representadas en el auditorio principal y trataba de combinar las óperas del repertorio más conocidas con otras menos conocidas, contando con grandes figuras de la lírica. ROH2, sin embargo era la marca bajo la cual ROH englobaba una programación más innovadora y en la que se apoyaban las nuevas creaciones y a los nuevos artistas. Esta programación tenía lugar en salas más pequeñas. A partir de la temporada 2011/2012, la marca ROH2 desaparece, integrándose la programación contemporánea dentro de la línea de programación de The Royal Opera.

Otras organizaciones no mencionan nada en su página web, pero sí desvelan información sobre sus criterios de programación en sus informes anuales u otro tipo de documentos. La Monnaie, por ejemplo, en su informe anual 2009-2010 hace referencia al proyecto artístico y declara que, como institución pública, debe proponer una programación artística socialmente pertinente. Por otro lado, ABAO (2003, p.432), en su libro histórico declara que sus temporadas “se programan partiendo de un criterio de empresa, según el cual siempre deben ofrecerse tres títulos de repertorio, dos semi-estrenos (óperas que se han presentado muy pocas veces en la historia de la ABAO) y dos estrenos. (...) Igualmente, y a la hora de repetir un título, se tienen muy en cuenta los años que han transcurrido desde que se programó la última vez”.

También hemos revisado entre nuestras organizaciones qué ocurre con las programaciones temáticas y nos damos cuenta de que estas cada vez son más habituales. En algunos casos se selecciona un tema a partir del cual se programan una serie de títulos de ópera y además se organizan otro tipo de eventos relacionados. Así, por ejemplo, Opera North, en su folleto de la primavera de 2011 explica que el tema que está detrás de las tres óperas de la temporada de primavera (Fidelio, De la casa de los muertos y Carmen) es la libertad. De forma paralela a la programación de ópera, organiza, en colaboración con la Universidad de Leeds, proyecciones y charlas en torno al tema de la libertad. En otros casos, se preparan abonos de 3 o 4 títulos en torno a un tema. Por ejemplo, el Liceu, en su temporada 2010-2011 ofrecía los siguientes abonos temáticos: Heroínas clásicas; Mujeres libres; Siglos XX y XXI; Talento alemán.

Otro aspecto que apuntábamos en líneas anteriores era la relación entre el contenido de la programación de un teatro y la actualidad. Tras analizar las páginas web de las organizaciones de nuestra muestra percibimos que, en general, en la comunicación digital de cada título de la temporada no se explota especialmente la vinculación entre la obra y la actualidad. Sin embargo, en sus informes anuales, algunas organizaciones sí declaran tener en cuenta este aspecto. Sirva como ejemplo la siguiente declaración de La Monnaie:

Durante la temporada 2009-2010, hemos querido ofrecer al público de La Monnaie las obras líricas más importantes del repertorio fundamentadas en las grandes figuras de la cultura occidental, con el fin de cuestionar nuestro presente, nuestra relación con el mundo y nuestros mundos interiores. Ifigenia, Agamenón, Clitemnestra, Electra, Idomeneo, Medea, Don Quijote, Macbeth... estos personajes nos han conmovido gracias a sus interpretaciones originales, poéticas y contemporáneas de artistas que consideran que la ópera sólo tiene sentido si habla el lenguaje de nuestro tiempo. (La Monnaie-De Munt 2010, p.4).

De la misma manera que la vinculación de la programación con la actualidad puede atraer a un determinado público, quizás otro segmento pueda ser atraído por la vinculación con los aspectos locales. En este sentido, Staatsoper Hamburg, en su temporada 2011-2012, con motivo de la celebración de los 333 años de ópera en Hamburgo, ha programado dentro de su temporada dos óperas barrocas compuestas por dos ciudadanos de Hamburgo: Telemann y Mattheson.

Por otro lado, muchas organizaciones tratan también de establecer puentes con otro tipo de expresiones artísticas. Así, algunos teatros ofrecen de forma estructurada una temporada de conciertos o de teatro dramático. Otros planifican todo un programa de actividades complementarias a cada título de ópera y que, además de charlas, proyecciones o conferencias, puede incluir pequeños conciertos de música de cámara u otro tipo de manifestaciones artísticas de pequeño formato.

Por último, dentro de la programación de ópera, hemos analizado si es habitual ofrecer abonos de iniciación que puedan servir para ayudar a aquellas personas para quienes la selección de títulos pueda suponer un problema. La conclusión es que, de las organizaciones de nuestra muestra, las únicas que ofrecen abonos de iniciación como tales son Staatsoper Hamburg y Opernhaus Zürich. Otros teatros especifican qué títulos recomiendan para asistir con niños y otros organizan determinadas funciones a precios reducidos.

## 4.2. Programación infantil

Son muchos los teatros que, dentro de su programación infantil, diferencian entre las funciones escolares y aquellas dirigidas al público en general, especialmente al familiar. Las funciones escolares suelen tener lugar en horario de mañana y están abiertas únicamente a grupos de colegios, mientras que las funciones familiares tienden a organizarse en fines de semana y se dirigen a niños acompañados de adultos. Este tipo de funciones consiste en títulos de ópera adaptados o compuestos expresamente para el público infantil. De nuestra muestra, el 80% de las organizaciones seleccionadas programa funciones escolares y familiares, aunque son pocos los teatros que engloban este tipo de representaciones en una temporada joven y bajo una determinada marca. Dos casos destacables son el de ABAO con su temporada ABAO Txiki o el del Gran Teatre del Liceu con su temporada Petit Liceu. Hemos analizado las edades a las que se dirigen este tipo de representaciones y observamos que la franja mayoritaria se concentra entre los 4 y los 11 años. Prácticamente todas las organizaciones seleccionadas que programan funciones escolares y/o familiares se dirigen a este segmento. Adicionalmente, algunas de ellas también añaden determinados títulos orientados a niños mayores de 12 años, si bien la frecuencia es menor. En relación al extremo opuesto, es decir, a los niños menores de 4 años, lo habitual es que no se realice ninguna acción. El único teatro de los analizados que en la temporada 10-11 programó alguna obra dirigida a niños de dicha edad ha sido el Gran Teatre del Liceu, que puso en cartel “La primera canción” para niños mayores de 2 años.

Otra práctica generalizada es la recomendación de determinados títulos de la temporada para niños o jóvenes. Así, por ejemplo, la ópera de Hamburgo consideraba que 10 de sus obras de la temporada analizada eran aptas para menores de 12 años. En algunos casos, las funciones mantienen su horario normal y en otros casos se programan funciones matinales específicas para atraer a un público más familiar. Éste es el caso de La Monnaie, que en la temporada 10-11 programó una función familiar de Cendrillon de Massenet, del Teatro Alla Scala con su programa *La Scala in Famiglia* o también de Royal Opera House que en dicha temporada organizó funciones matutinas para cuatro de sus óperas, tres dirigidas a colegios y una a familias.

## 4.3. Programación juvenil

Dentro de las iniciativas dirigidas al público adolescente y universitario, cabe destacar que no existe una programación específica, sino que el producto ofrecido es la temporada de ópera, si bien éste se amplía a través de iniciativas didácticas. Dos actividades muy extendidas entre las organizaciones y que se utilizan para la creación de interés por la ópera son la asistencia a ensayos generales o pre-generales y las visitas a los teatros y a los entresijos de las producciones de ópera. La mayoría de las organizaciones seleccionadas ofrece ambas actividades, normalmente ligadas a los programas didácticos, especialmente con centros escolares o universitarios.

En las visitas a las producciones se muestra todo el trabajo que se realiza detrás de la escena y la complicada labor de coordinación que es necesaria para llevar a cabo una representación de ópera. Este tipo de visita es muy atractiva y está muy demandada dentro de los programas didácticos debido a su interés, ya que los grupos pueden ver los diferentes

talleres de caracterización, sastrería, salas de ensayo, camerinos, maquinaria del escenario, trabajo de iluminación, regiduría, etc. El nivel de explicación durante las visitas se adecúa a las diferentes edades de los grupos visitantes. Además, muchos teatros ofrecen servicios personalizados, en el sentido de que, aparte de adecuar el lenguaje a los grupos, también se adecúa el contenido, en función del interés del grupo o la duración. Así, por ejemplo, el Liceu ofrece diferentes opciones de visitas, donde, por ejemplo, para grupos numerosos, es posible incluso concertar un recital al final de la visita. Otra visita muy interesante que ofrece el Liceu es la visita técnica, dirigida a arquitectos e ingenieros (tanto estudiantes como profesionales graduados) con el objetivo de presentar el edificio del Liceu desde el punto de vista arquitectónico (características de su estructura, instalaciones generales, proyecto acústico, entre otros) sin olvidar su funcionalidad como teatro de ópera.

En el ámbito universitario, resulta de gran interés la iniciativa *Opera Oberta* impulsada por el Liceu. *Opera Oberta* consiste en un curso universitario de iniciación a la ópera, cuya originalidad reside en la transmisión en directo de diversos títulos de la temporada del Liceu, y en la asistencia, de forma simultánea, de unos 2000 estudiantes universitarios repartidos por 50 universidades de todo el mundo, como si estuviesen ocupando una de las butacas del teatro. El programa se completa con una presentación previa de unos diez-quince minutos, grabada en alguna de las universidades colaboradoras, y con un portal en la red con informaciones complementarias sobre la ópera que se transmite. También es curioso el programa *Opera-Universidad* ofrecido por Opéra de París en su página web, que consiste en un programa a la carta para grupos de entre 20 y 40 personas. La organización propone que es posible organizar visitas a cualquiera de los dos teatros (Palais Garnier y Opéra Bastille) o diversos tipos de encuentros con personal de la organización, con equipos de producción o con artistas.

Una iniciativa destacable que algunas organizaciones utilizan para atraer a sus teatros al público joven es la configuración de un producto ampliado. En este sentido, De Nederlandse Opera cuenta con el programa *Opera Flirt*, que lleva funcionando desde marzo de 2009 y ya ha recibido varios premios. Se trata de un programa dirigido a menores de 30 años, que no han asistido nunca a la ópera. Cuesta 20€ y, además de la asistencia a la representación se ofrece una jornada especial, con visita al interior de los escenarios, cocktail en el descanso y encuentro con algunos cantantes del reparto después de la función. Sólo se puede participar una única vez en el programa, pero está probado que es un éxito y que el 50% de los que participan, acuden a una segunda representación en los dos meses posteriores a la experiencia de *Opera Flirt*.

La Monnaie ofrece también un programa muy atractivo a los menores de 26 años. Se llama *A Night at the Opera* y consta de cuatro partes. En primer lugar una original charla introductoria al grupo, seguida de un pequeño refrigerio. A continuación, la asistencia a la representación y por último un encuentro coloquio en el que participan el grupo de jóvenes, algún artista de la producción (generalmente un cantante que haya interpretado un rol principal) y un artista de moda del momento con quien los jóvenes se identifiquen. El artista de moda actúa de reclamo, haciendo la iniciativa muy atractiva y aumentando la probabilidad de éxito de la misma.

Otro ejemplo es Staatsoper Hamburg, que ha configurado una oferta específica para grupos (*Logenplatz im Opernhimmel*). Está dirigida a empresas (para clientes o empleados), a asociaciones (por ej. para excursiones programadas), a círculos de amigos e incluso

a familias. Ofrecen una cena fría a base de canapés antes de la representación, bebidas en el interludio y programas de mano para todos los miembros del grupo. Esta misma organización también cuenta con una programación específica, llamada *After work* y que está dirigida a la gente que sale de trabajar. Tiene lugar un viernes al mes y dura una hora (de 18:00 a 19:00). La entrada vale 10€ y con el precio va incluida una bebida. Está realizada siempre por artistas de la ópera de Hamburgo: solistas, miembros del *Opernstudio*, miembros de la orquesta, etc.

Tras el análisis de los resultados del análisis de contenido, nos adentramos a continuación en los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad con los directores artísticos españoles.

## 5. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

El primer hallazgo destacable de las entrevistas a los directores artísticos es que, efectivamente, los jóvenes constituyen un público objetivo de gran interés para los teatros de ópera. Mortier considera fundamental atraer a los jóvenes a la ópera y reducir, así, la edad media del público, ya que, de lo contrario, “la ópera se terminará”. Él explica que gran parte de su trabajo se dirige a ese objetivo y que durante su etapa en la Ópera Nacional de París consiguió rebajar la edad media del público a 42 años. Laka argumenta que desde un punto de vista de coste – beneficio, no sólo económico sino también social, el público potencial más interesante sería el público joven. Sin embargo, también reflexiona sobre la dificultad de atraer a este segmento del público. Matabosch también alude al público joven, al que el Liceo ha conseguido llegar a través de las funciones populares<sup>6</sup>. Cuando se implantaron estas funciones, el teatro barcelonés acometió un pequeño estudio y se percató de que la media de edad de las funciones populares era más baja que en las funciones convencionales.

En relación al producto, las preguntas giraron fundamentalmente en torno al producto principal: la programación. Además, como esta era, precisamente, la principal responsabilidad de nuestros entrevistados, cada uno de ellos tenía una visión muy definida del tema. En la primera pregunta les interrogábamos por la influencia de los gustos del público, aludiendo así a la discusión entre el enfoque marketing y el enfoque producto. La filosofía de Mortier se basa en un enfoque producto puro, tal y como se desprende de la siguiente afirmación:

Es normal que en mi primera temporada tengo un público que se va, pero yo no soy un corte inglés que vendo lo que ellos quieren. Yo vendo lo que yo quiero. Y... es normal. (Entrevista a Gerard Mortier, junio 2011).

Sin embargo, las posiciones de Matabosch y Laka resultan menos extremas. Ambos directores se referían a un equilibrio entre títulos de repertorio y títulos menos conocidos. En cualquier caso, todos ellos coincidían en destacar la importancia de los objetivos artísticos del teatro y de la responsabilidad de éste de sensibilizar al público y abrirle nuevos

---

<sup>6</sup>Las funciones populares en el Liceo son funciones a mitad de precio con un “cast” alternativo. No se consideran funciones de menor calidad (de hecho, en general, las críticas suelen ser muy positivas, según Matabosch). El “cast” está formado por cantantes por los que el teatro apuesta, que no son grandes estrellas internacionales, pero que son candidatos a serlo en el futuro. Cada temporada suele contener 4 ó 5 títulos, en los que, además de las funciones convencionales, se planifican también funciones populares.

horizontes. Laka opina que sí hay que tener en cuenta los gustos del público, aunque a veces sea para desafiarlo. Al contrario que Mortier, el director artístico de ABAO afirmaba lo siguiente:

A mí, como director artístico, me parece una temeridad decir “voy a programar lo que a mí me gusta, lo que yo creo que el público tiene que ver”. Me parece una absoluta temeridad..., sinceramente. (...) Por supuesto que tienes que tener en cuenta los gustos del público, a veces para desafiarlo, ¿eh? (Entrevista a Jon Paul Laka, julio 2011).

Matabosch nos explica que el gusto del público claro que tiene que influir, pero que un teatro tiene que tener en cuenta otros aspectos, como por ejemplo la responsabilidad del teatro de abrir la sensibilidad al público:

No estoy tan seguro de que el público quiera ver siempre los mismos títulos. Hay un público que, sin duda, sólo es capaz de reaccionar ante el repertorio más trillado, pero existen también otros públicos. Y, sobre todo, existe la responsabilidad del teatro de abrir la sensibilidad del público. (...)

Yo creo que no tener repertorio en una temporada es un absurdo, porque es evidente que esto ayuda a un equilibrio que necesitas y que es básico. Pero que, por otro lado, depender de que vamos a hacer una encuesta para ver lo que quiere el público y llegar a la conclusión de que eso es lo que hay que hacer, pues, probablemente, esto priva a la mayor parte de este público de la posibilidad de enriquecerse con las aportaciones nuevas, que, a lo mejor, después resulta que son las cosas que más le interesan o si no las que más, al menos que les ha interesado lo suficiente... (Entrevista a Joan Matabosch, septiembre 2011).

Hablando de la programación para llegar a nuevos públicos, Laka señaló la importancia de elegir bien los títulos con los cuales acercarse a estos nuevos públicos y afirmó que, efectivamente, hay obras más y menos accesibles, lo mismo que ocurre en otras manifestaciones culturales. Pero, además, según él, debemos tener en cuenta que la accesibilidad no sólo se refiere a la parte musical, sino también al hecho teatral, de manera que la ópera cuente una historia que realmente interese al público al que intentamos atraer.

Así mismo, les preguntamos acerca de los elementos de atracción de una ópera, que pueden hacer que un posible espectador acuda al teatro a ver el título programado. Según Matabosch, no es recomendable aplicar recetas universales y habría que tratar de contestar a esta cuestión para cada uno de los títulos programados.

Profundizando en algunos de estos elementos, parece ser que, hoy en día, a excepción de las grandes estrellas, los cantantes no son un factor tan potente como para vender, por sí solos, una función. Sin embargo, esto no está reñido con que el teatro ofrezca un alto nivel de calidad musical. Así, es posible que la calidad se asocie directamente a la programación del teatro en su conjunto, quien con el tiempo se ha ido ganando una reputación en la ciudad debido a su trayectoria histórica.

En cuanto a las puestas en escena, los tres directores coinciden en que no tiene sentido planificar una puesta en escena para atraer a nuevos públicos, sino que estas se deben al sentido de las obras. Aún así, partiendo de la idea anterior, Mortier matiza que sí cree que, para atraer a los jóvenes, la puesta en escena debe actualizarse y debe trasladar los temas que trata la ópera a la actualidad, de manera que los espectadores se sientan identificados y reflexionen sobre la realidad en la que viven y sobre sus problemas.



Para atraer un nuevo público, joven, lo que no debemos hacer es una cosa de museo. Tú sabes, el teatro es una cosa de interpretación con un estilo y una estética del tiempo en donde no vivimos. Y el teatro no puede hacer solamente una reconstrucción estilística de un periodo histórico. Es más. (Entrevista a Gerard Mortier, junio 2011).

Llegados a este punto, nos disponemos a continuación a reflexionar y discutir los hallazgos encontrados, así como a identificar una serie de implicaciones para la gestión.

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tal y como señalábamos al comienzo del artículo, el objetivo que nos habíamos marcado era identificar qué tipos de iniciativas relativas a la programación, están llevando a cabo los teatros de ópera europeos para llegar a públicos infantiles y juveniles. Efectivamente, a lo largo del repaso realizado, hemos podido comprobar cómo las organizaciones de ópera se están movilizandando para llegar a nuevos públicos más jóvenes. Por un lado, las distintas iniciativas llevadas a cabo son una prueba de ello, pero, además, por otro lado, los directores artísticos entrevistados nos lo confirmaban explícitamente. Reducir la edad media del público, incorporando audiencias más jóvenes, es una prioridad. Sin embargo, así como en el caso del público infantil, el camino a seguir parece claro, no ocurre lo mismo en el caso del público adolescente y juvenil.

El público infantil constituye un segmento trabajado por las casas de ópera desde hace años a través de los programas didácticos y, más recientemente, a través de programación específica. De nuestro análisis de contenido podemos concluir que la franja de edad del público infantil al que se dirige la programación de ópera se sitúa, en términos generales, entre los 4 y los 11 años. Por el momento, los menores de 4 años y los adolescentes de entre 12 y 18 años constituyen intervalos de edad desatendidos por los teatros de ópera en cuanto a programación se refiere. Desde nuestro punto de vista, esta situación constituye un problema, ya que impide a los teatros construir relaciones de largo plazo con estas nuevas audiencias. Tal y como señalan Quero y Ventura (2011, p.31), “la construcción de una buena relación con la organización de servicios es la que puede asegurar, no sólo que el cliente vuelva (futuras intenciones), también generará las múltiples ventajas que se derivan de la fidelización de clientes: difusión de referencias positivas, insensibilización ante acciones de la competencia e implicación en el futuro de la entidad, etc.”

En relación al segmento de menores de 4 años, debemos destacar que son varios los investigadores y profesionales que defienden que la asistencia a espectáculos durante la infancia o la adolescencia aumenta la probabilidad de que se produzca la asistencia en la edad adulta. Así, Fernández Torres (2002, p.154) afirma que “parece probado que la práctica o asistencia al teatro en la niñez, adolescencia y primera juventud tiene efectos positivos sobre la posibilidad de incorporar la asistencia al teatro como una alternativa eficaz en las decisiones de ocio que se adoptarán cuando se sea consumidor adulto”. También López (2010) defiende la idea de que cuanto más temprana sea la edad de exposición a las artes escénicas, mayor impacto positivo tendrá en el consumo que se produzca de artes escénicas durante la edad adulta. En el mundo de la música clásica, ya existen iniciativas dirigidas a los más pequeños. Por ejemplo, la orquesta sinfónica de Bilbao, programa con gran éxito dentro de su temporada una serie de conciertos para bebés.

En cuanto al colectivo de 12 a 18 años, aunque los programas educativos sí les tienen en cuenta y existen muchas iniciativas didácticas para ellos, esto no se refleja en la programación, que pasa a ser la de adultos. Para este segmento, acudir a ver una ópera para niños sobre Alí-Babá, por ejemplo, puede resultar poco atractivo. Lo mismo puede ocurrirles con una ópera convencional, que además, puede ser inaccesible para ellos debido a los horarios. Podría pensarse en una oferta específica a través de óperas adaptadas a este segmento del público.

En este sentido, consideramos muy apropiada la idea que apuntaba Laka en relación a la selección de los títulos de ópera. Este director consideraba que a la hora de implantar una estrategia de creación de públicos, es necesario elegir bien los títulos con los cuales acercarse a estos nuevos públicos, ya que en la ópera hay obras más y menos accesibles. Desde nuestro punto de vista, esto se ha conseguido con gran éxito en el caso de los niños con las temporadas infantiles. Las obras se han hecho accesibles y se comprenden fácilmente sin preparación. Se tratan temas de su interés (por ej. cuentos, historias que conocen, etc.), se representan en su propio idioma local, se busca su interacción, su participación. No hay códigos rígidos de comportamiento y los niños ríen y aplauden cuando quieren. Es decir, se trata de óperas que han sido especialmente creadas para un público muy concreto, los niños del siglo XXI. El público adolescente y juvenil, sin embargo, se encuentra fuera de esta estrategia. Para estos segmentos el producto existente es la temporada de ópera y especialmente dentro de ella aquellos títulos considerados más accesibles. Adicionalmente, la accesibilidad se trata de alcanzar a través de un producto ampliado aderezado de explicaciones didácticas para la comprensión de la obra.

Si volvemos a la reflexión sobre el enfoque mercado y el enfoque producto (Diggle 1994; Kolb 2000; Colbert y Cuadrado 2003; Kotler y Scheff 2004) podríamos concluir que la estrategia de programación dirigida al público infantil tiende a descansar más en un enfoque mercado, mientras que la dirigida al público adolescente y juvenil se apoya más en un enfoque producto. Es más, en los términos de Kim y Mauborgne (2005) podríamos decir que las temporadas infantiles, como productos nuevos, se asemejan a un nuevo océano azul. Según estos autores, los océanos azules son mercados nuevos y desatendidos, que cuentan con un tipo de demanda potencial diferente a la que tradicionalmente se dirigen las empresas que compiten en un determinado sector de actividad. Un ejemplo clásico es el del Circo del Sol. En una época en la que la industria circense se encontraba en declive por una continua reducción de la demanda y en la que todos los circos competían por un mismo segmento del público, los niños, surge el Circo del Sol, dirigiéndose al público adulto con un nuevo concepto de producto, basado en el concepto de innovación en valor. En definitiva, podríamos afirmar que, para alcanzar un océano azul, primero hay que identificarlo y después, para conquistarlo, habría que adaptar el producto teniendo en cuenta los postulados de la innovación en valor.

En nuestra opinión, las temporadas infantiles cumplen algunos de los elementos de la innovación en valor, pero no todos, por eso en líneas anteriores afirmábamos que este tipo de programación se asemeja a un nuevo océano azul. Las óperas infantiles acceden a una nueva demanda, los niños, con un nuevo producto claramente diferenciado y de menor coste (requieren puestas en escena más sencillas, cantantes menos famosos, orquestas más pequeñas o incluso únicamente un par de instrumentos, etc.), sin embargo, no se aprovechan de un mayor precio. Al revés, se trata de representaciones muy asequibles con el objetivo de fomentar la ópera.

Los adolescentes y los jóvenes están identificados como mercados desatendidos, pero no está clara cuál es la mejor estrategia para conquistarlos. Profundizar en el conocimiento de estos colectivos y de sus comportamientos culturales será, sin duda, un buen punto de partida. Pero, además, podría ser interesante considerar la posibilidad de adaptar la programación, tal y como se ha hecho con el segmento infantil. En este sentido, consideramos relevante la postura de Mortier, que resaltaba la necesidad de proponer puestas en escena que reflexionen sobre la realidad actual, especialmente cuando se trata de atraer a los jóvenes. Este posicionamiento se encuentra en consonancia con el de Campos (2010), que defiende que un teatro de ópera debe ser coherente con su entorno y debe buscar respuestas a las preguntas del ciudadano de hoy. También Amigo y Cuenca (2012) se refieren a este aspecto y señalan que es importante la actualización de las obras, de manera que estas se comprendan desde la actualidad que vive el espectador y no como arqueología.

La promoción de óperas dirigidas al público adolescente y juvenil podía ser, además de un producto atractivo, una plataforma de lanzamiento de nuevos creadores e intérpretes.

## 7. AGRADECIMIENTOS

Quiero mostrar mi agradecimiento a todas aquellas organizaciones de ópera que me han facilitado informes y documentación y han contribuido con ello a construir esta investigación. En este sentido, merecen una mención aparte Audrey Jungers (gerente de Opera Europa), Joan Matabosch (ex director artístico del Liceo de Barcelona), Jon Paul Laka (ex director artístico de ABAO en Bilbao) y el ya difunto Gerard Mortier (ex director artístico del Teatro Real de Madrid). Quisiera así mismo agradecer a la Fundación Bernaola por la ayuda económica prestada. Por último, gracias también a los dos revisores anónimos por su tiempo y sus críticas constructivas orientadas a mejorar este trabajo.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAO, 2003. *ABAO 50 años de historia 1953-2003*. Bilbao: ABAO.
- ABAO, 2011. *Análisis socios 2010-11*. Material no publicado.
- Agid, P. y Tarondeau, J., 2010. *The management of opera. An International Comparative Study*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Agid, P. y Tarondeau, J., 2011. *Le Management des opéras. Comparaisons internationales*. Paris: Descartes & Cie.
- Amigo Fernández de Arroyabe, M. L. y Cuenca Amigo, M., 2012. Propuesta de líneas de mejora de la experiencia operística desde el ocio creativo. *Arbor. Ciencia, pensamiento y cultura*, 188 (754, marzo-abril), 427-440. DOI:10.3989/arbor.2012.754n2013.
- Bărbulescu, C., 2011. *Les opéras européens aujourd'hui: comment promouvoir un spectacle?* Paris: L'Harmattan.
- Campos, J. A., 2010. La insoportable levedad de la ópera. En: Vela del Campo, J. A., ed., *El humanismo de la ópera*. Madrid: Ediciones Arte y Estética, 117-137.
- Colbert, F. y Cuadrado, M., 2003. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Diggle, K., 1994. *Arts marketing*. London: Rhinegold.
- Directorate-General for Education and Culture, 2013. *Cultural Access and Participation. Special Eurobarometer 399 / Wave 79.2*. Luxembourg: European Commission. Dispo-

- nible en: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_399\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf) [Acceso 7 de agosto de 2014].
- Doublet, G., 2003. Opéra: nouveau public, nouvelles pratiques. *En: Donnat, O. y Tolila, P., eds., Le(s) public(s) de la culture*. Paris: Presses de Sciences Po, 215-234.
- España. Ministerio de Cultura, 2011. *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2010-2011*. Disponible en: <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html> [Acceso 8 de agosto de 2014].
- European Commission, 2012. *European Audiences: 2020 and beyond*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fernández Torres, A., 2002. Formación y creación de nuevos públicos. *ADE/Teatro*, (89), 140-158.
- Hill, E., O'Sullivan, C. y O'Sullivan, T., 2000. *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R., 2005. Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26 (4), 22-28.
- Kolb, B. M., 2000. *Marketing cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin: Oak Tree.
- Kotler, P. y Scheff, J., 2004. *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.
- La Monnaie-De Munt, 2010. *Flashback 2009-2010*. Bruselas: La Monnaie.
- Liceu, 2014. <http://www.liceubarcelona.cat/es/el-liceu/la-institucion/proyecto-artistico.html> [Acceso 8 de agosto de 2014].
- López, P., 2010. Experiencias de creación de públicos en el ámbito de la infancia. *En: Colomer, J. y Garrido, A., eds., Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas. Bilbao 10, 11 y 12 Febrero 2010. Documento final*, 197-205. Disponible en: <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/documentofinalescenium.pdf> [Acceso 7 de agosto de 2014].
- Malhotra, N. K., 2004. *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. 4ª ed. México: Pearson Educación.
- Mokwa, M. P., Nakamoto, K. y Enis, B. M., 1980. Marketing management and the arts. *En: Mokwa, M. P., Dawson, W. M. y Prieve, E. A., eds., Marketing the arts*. Westport: Praeger, 14-28.
- Mortier, G., 2010. *Dramaturgia de una pasión*. (Trad. de Salaverri, S.). Madrid: Akal.
- Quero, M. J., 2013. *Los públicos de la cultura. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya*. Producto nº 55. Cádiz: Secretaría General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía.
- Quero, M. J. y Ventura, R., 2011. El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España. *Cuadernos de Gestión*, 11 (1), 15-36. DOI: 10.5295/cdg.100163mq.
- RESEO-European Network for Opera and Dance Education, 2009. *Productions for young audiences in Europe*. Brussels: RESEO.
- RESEO-European Network for Opera and Dance Education, 2013. *Amaze me. Opera for Young Audiences in Europe*. Bruselas: RESEO.
- Reuband, K., 2009. Die Institution Oper in der Krise? *Generationen: Themen & Hintergründe*, 38, 8-12. Disponible en: <http://www.phil-fak.uniduesseldorf.de/fileadmin/Re>

- daktion/Institute/Sozialwissenschaften/Soziologie/Dokumente/Reuband/Opernkrise.pdf [Acceso 7 de agosto de 2014].
- Saint-Cyr, S., 2003. Les jeunes publics à l'opéra. L'influence des actions menées en direction des jeunes sur l'institution lyrique et ses publics. *En: Donnat, O. y Tolila, P., eds., Le(s) public(s) de la culture*. Paris: Presses de Sciences Po, 241-247.
- Saint-Cyr, S., 2005. *Vers une démocratisation de l'opéra*. Paris: L'Harmattan.
- Tajtaková, M., Klepochová, D. y Žák, Š., 2005. *The Attitudes of Students towards Opera and Ballet: Attendance, Motivations, Barriers and Expectations*. Québec: 8th International Conference on Arts & Cultural Management. Disponible en: [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/TajtakovaM\\_KlepochovaD\\_ZakS%20.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/TajtakovaM_KlepochovaD_ZakS%20.pdf) [Acceso 5 de noviembre de 2014].
- Sellas, J. y Colomer, J., 2009. *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.
- Towse, R., 2005. La ópera. *En: Towse, R., ed., Manual de economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor, 567-577.

